



ALINE LESSA DA SILVA SCHNEIDER

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE RISCO EM PROJETOS

Artigo científico apresentado como requisito
para conclusão do curso de pós-graduação em
gestão empreendedora em projetos

Orientador: Francisco Marcelo Marques Lima

BRASÍLIA, 2014

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE RISCO EM PROJETOS

Aline Lessa da Silva Schneider

RESUMO

Por falta de um bom planejamento muitos projetos não conseguem aferir o resultado esperado sendo surpreendido por eventualidades (riscos) não esperados que acarretam na desestruturação do projeto. Logo, porque não atuar com proatividade e se antecipar aos riscos para atingir o êxito esperado? Este artigo trata da importância do gerenciamento de risco em um projeto fazendo uso de pesquisa bibliográfica. Aqui são apresentados conceitos como: projetos, riscos e as etapas do gerenciamento de risco, ou seja, a identificação, a análise qualitativa, a análise quantitativa, os planos de ação, o controle e monitoramento. Ao final é apresentada uma pesquisa com objetivo de avaliar a utilização do gerenciamento de riscos em projetos e a atuação do profissional da área. Nesta pesquisa quantitativa pode-se observar com 99% de confiança que os gerentes de projetos entendem a importância do gerenciamento de risco.

Palavras-chave: Gerenciamento de Risco. Projetos. Risco.

INTRODUÇÃO

O grande questionamento das empresas no século XXI é como se estabelecer e crescer em um mercado que cada dia se torna mais competitivo devido a quantidade de empresas que adentram e pela diversidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes. Assim, para ganhar espaço, torna-se importante que a empresa atenda às necessidades dos clientes com eficiência para satisfazê-los e atraí-los para futuras compras, e assim, manter uma boa imagem.

No caso de projetos (serviço) o mesmo acontece, o resultado esperado pelos stakeholders (as partes interessadas do projeto) deve ser atendido. Problemas na elaboração e no resultado final acarretam na insegurança do cliente para fechar próximos projetos e interfere no fechamento de futuros contratos.

O cuidado com desenvolvimento de cada etapa do projeto é importante para alcançar o resultado final mas como em todos os projetos, existe a probabilidade do surgimento de problemas, eventualidades, que podem interferir no êxito. A famosa lei de Murphy, *"Se alguma coisa tem a mais remota chance de dar errado, certamente dará"*. Logo, é importante o cuidado com eventuais riscos.

De acordo com Salles Júnior (et. al 2010), o gerenciamento de risco se antecede aos riscos para minimizar ou cessá-los por meio de identificação dos mesmos, análise, planos de ação, monitoramento e controle.

Neste artigo, será abordado a importância do gerenciamento de risco em todas as etapas de um projeto a fim de prevenir riscos e proporcionar êxito no resultado final. Muitos projetos não tem o resultado esperado por falta de um bom planejamento, como também, não atinge o êxito por ser surpreendido com eventualidades (riscos) não esperados, que podem acarretar na desestruturação do projeto.

O artigo tratará da importância do gerenciamento de risco em projeto, através de pesquisa bibliográfica para conceituar projetos, riscos, e as etapas do gerenciamento de

risco: identificação, análise qualitativa, análise quantitativa, planos de ação, controle e monitoramento.

Ao final, será apresentada uma pesquisa realizada por Junior, Carvalho (2012) realizada em 2008 e 2009 com a participação de 415 gerentes, onde 70,8% eram homens e 29,2% com idades entre 35 e 45 anos, cujo objetivo foi de demonstrar a utilização do gerenciamento de riscos em projetos: importância da área de gerenciamento de risco e atuação do profissional da área.

1. PROJETO

Para o entendimento da importância do gerenciamento de riscos em projetos é necessário conceituar projetos e as nove áreas do conhecimento de acordo com Guia PMBOK® (2012), que são: escopo, tempo, custo, integração, qualidade, recursos humanos, aquisições, comunicações, riscos e as partes interessadas.

De acordo com o Guia PMBOK® (2012, p. 5) PMBOK: “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” Portanto, é temporário e único, com suas características próprias, aplicadas conforme o objetivo. Para o desenvolvimento do projeto foram criadas as nove áreas do conhecimento que são importantes para a boa prática de gestão de projetos, conforme já citado neste documento.

De acordo com Vargas (2006, p. 7), caso o projeto fuja do planejamento de uma dessas áreas, tanto positivamente ou de forma negativa, o projeto não foi bem sucedido. A alteração do planejamento pode interferir no resultado final.

Exemplificando essa afirmativa: um projeto de um evento teve como planejamento, o término no dia 18/07/2014. O gerente teve uma grande ideia, terminar o projeto antes do previsto para surpreender os *stakeholders* (as partes interessadas do projeto). Planejou para a finalização no dia 17, porém, nesta data, descobriu que os materiais, equipamentos para o evento não poderiam ser entregues no local, somente no dia 18, e as bebidas ficaram quentes. Além de modificar o escopo, acarretou também no custo do projeto, já que teve que reservar um lugar para deixar os equipamentos/materiais para festa, e mais gastos para a refrigeração das bebidas.

Da história acima, observa-se que o gerente teve a preocupação com o tempo, mas não o cuidado com os custos e escopo. Logo, fugir do planejado pode alterar a estrutura do projeto. É importante planejar cuidadosamente o projeto e seguir a risca todas as etapas para a conclusão efetiva.

Pode-se acrescentar, também, que o gerente não se preocupou com o interesse e necessidade dos stakeholders, além de fugir do planejamento do projeto, não realizou

o gerenciamento de risco para analisar, avaliar e formular planos de ações para prevenir futuros riscos.

Em resumo, planejar, seguir as nove áreas do conhecimento, analisar riscos, controlar, realizar planos de ação para prevenir possíveis riscos em todas as áreas e durante todo o projeto, é importante para o êxito do resultado final.

2. GERENCIAMENTO DE RISCO

Entendido o conceito de projetos e sua estrutura, este artigo apresenta o conceito de risco para adentrar o tema. De acordo com Salles Júnior (et. al 2010), a palavra risco está diretamente relacionada à incerteza, um acontecimento futuro, incerto, que pode tanto ser positivo quanto negativo. Risco também pode ser entendido como a falta de informação sobre o acontecimento futuro.

Para contextualizar a afirmação Salles Júnior (et. al 2010) apresenta-se o seguinte exemplo: um indivíduo que não teve a informação de greve metroviária e toma a decisão de pegar o metrô, o risco de chegar atrasado ao trabalho será maior por falta de informação prévia. O cidadão lida com riscos diariamente, e mesmo passando por essas situações no dia a dia, a cultura mostra o medo de arriscar das pessoas.

Para abrir um negócio, por exemplo, as chances de riscos são grandes, tanto o de alavancar a empresa, quanto a do fracasso. Utilizando desse exemplo, para abrir o negócio com menor probabilidade de riscos, é importante a realização de um projeto para o empresário não “pisar com os olhos vendados” no mercado.

No início da construção do projeto, quanto no desenvolvimento até sua finalização, é importante focar no gerenciamento de risco para minimizar, prever e controlar os possíveis riscos que poderiam afetar o objetivo do projeto, conforme dito anteriormente. Ainda de acordo com Salles Júnior (et. al 2010), as chances do empresário ter ganhos com seu empreendimento controlado através de um projeto eficaz e um bom gerenciamento de riscos, é grande. Logo, empreender com os “olhos vendados” as

chances são menores e não arriscar, a inércia. Então, porque não arriscar controladamente, gerenciando os riscos?

Abaixo será apresentado como controlar os riscos em projetos, mas antes, é importante abordar o momento ideal para realizar o gerenciamento de risco. Como dito acima, o mesmo deve ocorrer no início, no desenvolvimento do projeto, após ser estabelecido o objetivo, definido o custo, tempo, escopo, enfim. Definido a estrutura para em seguida analisar e identificar os possíveis riscos em cada etapa. Abaixo, serão apresentados alguns procedimentos utilizados para identificar os riscos, conforme apresenta Salles Júnior (et. al 2010).

2.1 Identificações dos Riscos

Para identificação dos riscos, Salles Júnior (et. al 2010) apresenta em seu livro algumas ferramentas, são elas: análise de histórico, análise de Swot, estrutura analítica de riscos, brainstorming, brainwriting e técnica Delphi. Observe abaixo o procedimento de cada técnica:

Através de históricos: coleta das experiências de risco de projetos anteriores tanto internas quanto externas. Interna quando os dados são coletados no banco de dados da organização, ou em projetos já realizados na empresa, informações internas. Já externa, são coletas dos históricos de empresas com ramo semelhante que já passaram ou conseguiram sair de uma situação de risco. Esses conhecimentos adquiridos através de experiências já vivenciadas auxiliam na identificação de riscos.

Análise de Swot: É uma ferramenta para identificar os riscos, estabelecendo quatro situações onde devem ser posicionados: ameaça e força, oportunidade e força, ameaça e fraqueza, e oportunidade e fraqueza. Força e fraqueza são do ambiente interno, e oportunidade e ameaça do externo que são situações de risco. Como já apresentado anteriormente, risco é a incerteza de um acontecimento futuro, que pode ser positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça). Para o melhor entendimento desta ferramenta, observe a imagem abaixo.

Imagem 1 – Estrutura de Análise Swot

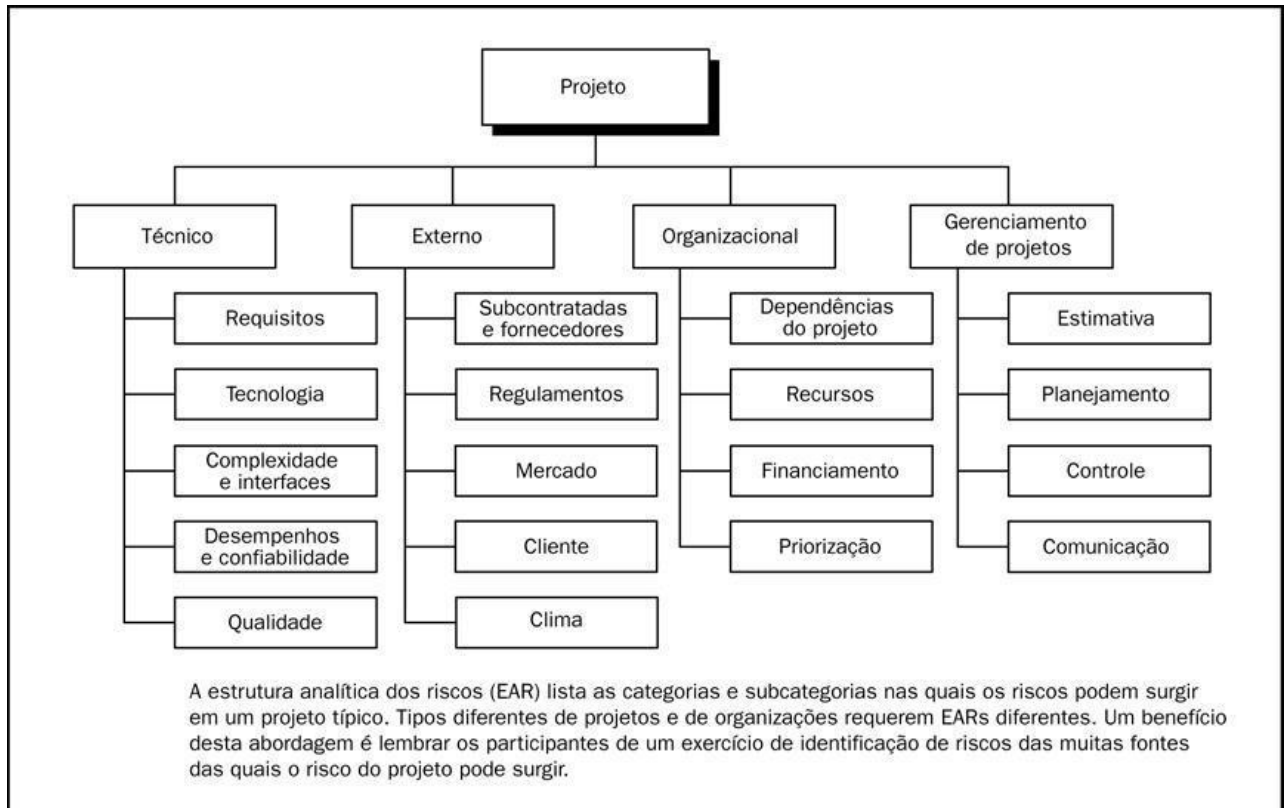


Essa ferramenta identifica os pontos fortes e fracos para realizar planos de ação de melhora em um ponto negativo, e planos para se estabelecer¹ no positivo.

Estrutura Analítica de Riscos: ferramenta utilizada para agrupar os riscos de acordo com categorias definidas conforme o projeto. Exemplo: categoria custo: custo acima do previsto. A imagem 2 é um exemplo de Estrutura Analítica de Risco (EAP), lembrando que essa ferramenta não tem estrutura fixa, e deve ser construída conforme as diretrizes do projeto.

¹ Disponível em: < <http://jaianbahia.com/blog/planejamento-estrategico-de-marketing/>> Acesso em ago.

Imagem 2 – Exemplo de EAP para gerenciamento de risco



Fonte: Site WPM Wikidot²

Brainstorming: Reunião promovida para captar ideias dos envolvidos no projeto, assim como o gerente de projetos. O objetivo é extrair o máximo de ideias de possíveis riscos. Tudo é anotado para posteriormente uma análise. Nessa reunião nenhuma ideia é contestada para deixar a criatividade fluir.

Brainwriting: É praticamente a mesma ideia da ferramenta anterior (Brainstorming) porém ao invés de um debate é feito com papel. Na própria reunião é definida a lista de riscos.

Técnica Delphi: Reunião anônima na qual os participantes formulam individualmente uma lista de riscos e entrega para uma pessoa designada pelo grupo em

² Disponível em: <<http://wpm.wikidot.com/artefato:plano-de-gerenciamento-de-riscos>> Acesso em ago. 2014

recebê-las, somente ele irá ver as respostas. Em seguida o responsável reuni todas as respostas em uma só lista e passa para o grupo para caso aja mais ideias.

Essas ferramentas podem ser utilizadas para identificar riscos e agrupá-los. Dessa forma os mesmos ficam organizados e documentados para após realizar processos de análise qualitativa.

2.2 Análise Qualitativa

De acordo com (Guia PMBOK®, 2012), análise qualitativa englobam: analisar riscos de alto impacto e baixo impacto, riscos que demandam ações em um prazo curto, analisar riscos comuns (categoria em comum), riscos prioritários, análise de riscos que demandam respostas e verificar tendências nas respostas de risco.

2.2.1. Exemplo na análise qualitativa

Após a identificação dos riscos, pode-se utilizar o modelo apresentado no basic Methodware® por Xavier, Carlos Magno e Luiz Fernando (2011), imagem 4, para agrupar os riscos e analisar qualitativamente quanto ao seu impactos, prazo e categoria. No modelo apresentado, o risco é subdividido na classificação; alto, médio ou baixo, na classificação: ameaça/ oportunidade, definição do nível da reação do risco e seus responsáveis.

| REGISTRO DE RISCOS | | | | |
|--------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------|--|
| ID | Risco (ameaça / oportunidade) | Exposição ao risco A= Alta M= Média B= Baixa | Resposta ao Risco | Responsável |
| | <descrever o risco identificado> | <classificar> | <descrever a reação ao risco> | <nome de quem irá responder / monitorar o risco> |
| | | | | |
| | | | | |

Imagem 4 – Modelo de Registro de Riscos - Metodologia simplificada de gerenciamento de projetos Basic Methodware®- Por XAVIER, Carlos Magno da Silva e Luiz Fernando da Silva Xavier

2.3 Análise Quantitativa

Realizada a análise qualitativa é o momento de quantificar, definir em números o efeito dos impactos de riscos no projeto. (Guia PMBOK®, 2012).

No (Guia PMBOK®, 2004) é apresentado algumas técnicas que podem ser usadas na análise quantitativa, que são:

Entrevista: Usada para definir o impacto dos riscos através de probabilidades, mensurados em cenários de baixo, alto e mais provável.

| Tempo Estimado de um Projeto e suas Faixas | | | |
|--|---------|---------------|---------|
| Componente da EAT | Baixo | Mais provável | Alto |
| Elaboração de Projetos | 4 dias | 6 dias | 11 dias |
| Construção | 18 dias | 20 dias | 25 dias |
| Ensaíos | 11 dias | 15 dias | 19 dias |
| Total | 33 dias | 41 dias | 65 dias |

Imagem 4 – Exemplo de técnica de entrevista (análise quantitativa) - Gerenciamento de Projetos Guia do Profissional P. 20 - Vol. 3: Fundamentos Técnicos - Por Echthos,MARCUS POSSI

Distribuição de probabilidades: Usada para representar possíveis riscos através de valores. A imagem abaixo apresenta uma distribuição beta e triangular, a linha horizontal pode ser usada para valores como, por exemplo: tempo e custo, e a linha vertical a probabilidade.

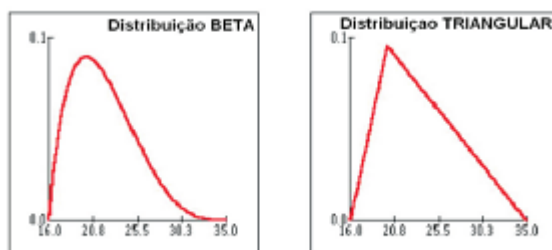


Imagem 5 – Exemplo de técnica de distribuição de probabilidades (análise quantitativa) - Gerenciamento de Projetos Guia do Profissional P. 20 - Vol. 3: Fundamentos Técnicos - Por Echthos,MARCUS POSSI

Opinião de especialista: É uma técnica que reuni especialistas tanto interno quanto externo, para validar os resultados das técnicas aplicadas.

Após as análises é o momento de planejar ações para prevenir os riscos e não ser pego de surpresa ao decorrer do projeto com incertezas e eventualidades. Quando mais se sabe a respeito das probabilidades de riscos, tanto o negativo, que pode prejudicar o projeto, quanto o positivo, para contribuir, mais assertivo serão os planos de ações para o sucesso do projeto.

2.4 Planejamento de ações

Segundo o (Guia PMBOK®, 2012), o planejamento das ações deve ser realizado após a análise qualitativa e quantitativa e precisa ser preciso, realista e adequado conforme o impacto que o risco possa causar ao projeto. Quando necessário, adequar o projeto, incluindo recursos, atividades, enfim, torna-se necessário promover esta ação.

Para riscos negativos, são usadas as estratégias: prevenir (adequar o projeto para minimizar ou eliminar riscos, esclarecer informações/requisitos do projeto e melhorar a comunicação), transferir (transferir o risco para outra parte observando que o risco não é cessado) e mitigar (diminuir a probabilidade do risco até um impacto aceitável).

Para riscos positivos, as estratégias usadas são: explora-los, compartilha-los com terceiros para que possam melhorá-los e melhorar (fortalecer a probabilidade do impacto) (Guia PMBOK®, 2012).

É importante o cuidado na identificação e análise dos riscos para a eficiência das ações. Também é importante o monitoramento e controle periódico para atingir o êxito do resultado final do projeto de forma controlada, através do gerenciamento de risco (Guia PMBOK®, 2012).

2.5 Monitoramento e controle

O (Guia PMBOK®, 2012) apresenta também a importância do monitoramento e controle periódico de forma que reavalie os riscos para a procura de novos riscos. Segundo o (Guia PMBOK®, 2012), temos duas técnicas de monitoramento e controle: auditorias, que “examinam e documentam a eficiência das respostas a riscos”; e medição

do desempenho técnico, que “compara as realizações técnicas durante a execução do projeto”.

3. PESQUISA NO RAMO DE GERENCIAMENTO DE RISCO

Uma Pesquisa realizada sobre a gestão de riscos por Junior; Carvalho (2012), com 415 gerentes de projetos em quatro estados brasileiros no período de 2008 a 2009 com homens e mulheres, a fim de verificar a utilização do gerenciamento de riscos em projetos e sucessos de projetos, revela:

- 99% de confiança referente a “cuidados com incertezas e conhecimento individual do negócio têm impacto significativo no sucesso do projeto”;
- 5% dos projetos tiveram profissional de gerencia de risco;
- 95% não escalaram profissionais específicos para gerencia de risco, a atribuição é do próprio gerente de projetos.
- 90% de confiança referente a “processos, técnicas e ferramentas de gestão de risco”, releva a percepção positiva no projeto.

Analisando os dados, foi verificado que nessa amostra que 99% dos gerentes acreditam na importância do cuidado com o gerenciamento de riscos em projetos e que 90% creem na importância da atuação de profissionais especializados para atuar nesta área. Portanto, mesmo acreditando na necessidade de profissionais para essa área, somente 5% dos projetos tiveram profissionais de gerenciamento de risco atuantes no projeto, os demais 95%, o gerenciamento de risco foi realizado pelo próprio gerente de projetos.

Com essa pesquisa, o artigo se finaliza apresentando através de dados concretos a importância do gerenciamento de risco, com a opinião de especialistas da área de projetos que confiam 99% na importância dessa área ao elaborar projetos. Portanto, é importante mais pesquisas voltadas para a importância do gerenciamento de risco, levando em conta que não há muitos dados voltados para esse tema.

4. CONCLUSÃO

A área de gerenciamento de risco é importante para o êxito do resultado final do projeto. Estar um passo a frente das possíveis eventualidades, riscos, que podem aparecer em um projeto, auxilia os profissionais fornecendo planos de ações prévios para atuar e se preparar para situações que fujam da normalidade. Tal afirmação é confirmada através de pesquisa apresentada neste artigo que atesta que 99% dos gerentes de projetos acreditam na importância do gerenciamento de risco.

Todas as áreas do projeto devem ser analisadas com as ferramentas do gerenciamento de risco e é importante o controle e monitoramento periódico para o êxito, conforme abordado pelo autor Salles Júnior (et. al 2010)

Quando mais se sabe a respeito das probabilidades de riscos, a precaução é mais eficiente das recomendações. Para isso, este artigo mostra a importância da atuação de especialista, gestor de risco, para atuar nesta área que engloba o processo de: identificação dos riscos, análise qualitativa, análise quantitativa, planos de ação, e controle e monitoramento. Além do pensamento de Salles Júnior (et. al 2010), que atesta esta afirmação, foi visto por meio da pesquisa de Junior; Carvalho (2012) que os gerentes de projetos atuantes acreditam na importância de um especialista formado em gestão de riscos para a condução eficiente de um projeto.

REFERÊNCIAS

JUNIOR, Roque Rabechini; CARVALHO, Marly Monteiro. **Relacionamento entre Gerenciamento de Risco e Sucessos de Projeto**. Scielo Brasil, São Paulo, v.23 n.3, July/Sept. 2013 Epub Nov 22, 2012.

Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SALLES JR., Carlos Alberto Corrêa; SOLER, Alonso Mazini; VALLE, José Angelo Santos do; RABECHINI JR., Roque. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2010.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

XAVIER, Carlos Magno da Silva e Luiz Fernando da Silva Xavier, **Metodologia simplificada de gerenciamento de projetos Basic Methodware@**, Rio de Janeiro, Brasport, 2011.